

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL DESARROLLO
HUMANO

ALEJANDRO ECHEVERRI GARCÍA

ALEJANDRA HUERTAS CARDONA

SUSANA LONDOÑO MEJÍA

Intervención en Gestión Humana en la empresa Offline.

Asesora:

Katalina Ramírez Agudelo

Universidad EAFIT

Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano

Medellín, junio de 2018

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	5
2	Objetivos	6
2.1	Objetivo General	6
2.2	Objetivos Específicos	6
3	Justificación.....	8
4	Marco Teórico	9
4.1	Marco Teórico Diagnóstico.....	9
4.2	Marco Teórico Intervención	11
5	Metodología	15
	Metodología del Diagnóstico Preliminar	15
	Metodología de la Intervención	15
6	Caracterización de la organización.....	16
6.1	Historia.....	16
6.2	Descripción de productos o servicios	16
6.3	Descripción de clientes.....	17
6.4	Descripción de proveedores.....	18
6.5	Pensamiento estratégico.....	18
6.5.1	Misión.....	18
6.5.2	Visión.....	19
6.5.3	Política de calidad.....	19
6.5.4	Objetivos de calidad.....	20
6.6	Descripción de la estructura Organizacional.....	20
7	Diagnóstico preliminar de la organización	23
7.1	Análisis de la estrategia, procesos y estructura de RRHH.....	23
7.1.1	Análisis de la estrategia de Talento Humano.....	23
7.1.2	Análisis de los procesos de Talento Humano.....	23

7.1.3	Análisis de la estructura de Talento Humano.	23
7.2	Descripción de los procesos de gestión humana.	24
8	Informe de auditoría	31
8.1	Diagnóstico interno.	31
8.2	Diagnostico externo.	43
8.3	Informe final de auditoría.	49
9	Etapa previa	57
10	Marco Conceptual Etapa previa	57
10.1.1	Marco conceptual identificación de las necesidades de personal	57
10.1.2	Marco conceptual de perfiles de cargo	58
10.2	Intervención Etapa previa	59
10.2.1	Intervención de los perfiles de cargo.	59
11	Etapa de Incorporación	60
11.1	Marco Conceptual Etapa de Incorporación	61
11.1.1	Marco Conceptual del Reclutamiento:	61
11.1.2	Marco Conceptual del Proceso de Selección	62
11.1.3	Marco Conceptual de la contratación	63
11.2	Intervención Etapa de Incorporación.	65
11.2.1	Intervención Reclutamiento y Selección.	65
11.2.2	Intervención Contratación:	67
12	Etapa de Adaptación.	68
12.1	Marco Conceptual Etapa de Adaptación	69
12.1.1	Marco Conceptual Inducción.	69
12.1.2	Marco conceptual entrenamiento:	69
12.2	Intervención Etapa de Adaptación.	70
12.2.1	Intervención Inducción y Entrenamiento.	70
13	Etapa de Desarrollo	71

13.1	Marco Conceptual Etapa de Desarrollo.....	72
13.1.1	Marco conceptual de Compensación	72
13.1.2	Marco Conceptual de Desempeño:.....	74
13.1.3	Marco conceptual de capacitación y formación:.....	75
13.1.4	Marco conceptual de seguridad y salud en el trabajo.....	77
13.2	Intervención etapa de desarrollo	77
13.2.1	Intervención de Compensación.....	77
13.2.2	Intervención de Capacitación y Formación	78
13.2.3	Intervención de Desempeño	79
13.2.4	Intervención de seguridad y salud en el trabajo	80
14	Etapa de Retiro.....	80
14.1	Marco Conceptual Retiro:	81
14.2	Intervención de Retiro.....	83
15	Seguimiento Organizacional	84
15.1	Marco conceptual Seguimiento Organizacional	84
15.2	Intervención Seguimiento Organizacional	84
16	Recomendaciones	85
17	Lista de referencias.....	87

1 Introducción

Las empresas de hoy desarrollan sus actividades en un entorno cada vez más dinámico e imprevisible, cuya volatilidad supone una incertidumbre constante que imposibilita la implementación de modelos en las organizaciones como respuesta absoluta y garantista de su permanencia en el mercado.

En tal contexto donde la preponderancia del cambio se posiciona como la única constante, son los seres humanos los que determinarán la capacidad de adaptación – que garantiza la perdurabilidad en el tiempo – de las compañías. Entonces, de acuerdo con lo anterior, es imprescindible reconocer la hegemonía del ser humano sobre cualquier otro factor de producción y en ese orden de días darle la relevancia necesaria.

Humanizar la empresa y reconocer a las personas como agentes activos capaces de impactar en su desarrollo y el de la sociedad, debe ser una prioridad para los empresarios, ya que introyectar la premisa de que las empresas son tan buenas como las personas que las conforman derivará en prácticas responsables con los empleados y la sociedad. En este sentido un área de talento humano que propenda por el desarrollo, crecimiento y bienestar de los empleados a través de lineamientos estratégicos, políticas y procedimientos bien definidos constituirá el punto de partida para una operación saludable tanto al interior de la empresa como en su impacto a la sociedad.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Diagnosticar e intervenir la realidad organizacional de la empresa Offiline con relación a los procesos de Gestión Humana, con el propósito de crear, desarrollar y explicar con un alcance más amplio cada uno de los procesos en mención, determinando la relación transversal que tienen entre sí y la contribución en el logro de los objetivos organizacionales, por medio de contenidos metodológicos y prácticos, éstos sirviendo como herramientas facilitadoras para la comprensión, implementación y seguimiento de cada uno de los procesos de la gestión humana.

2.2 Objetivos Específicos

Sensibilizar a la organización Offiline, principalmente a sus directivos, sobre el papel protagónico que tiene la Gestión Humana en la operación de la misma, esto, entendiendo la importancia del ser humano como componente principal e integrador para el logro de los objetivos organizacionales; además, permitiéndose visualizar la Gestión Humana como un proceso nuclear y no como unidad de gastos inaportantes.

Analizar el diagnóstico inicial de la organización Offiline, con el fin de trazar el punto de partida para la implementación de las mejoras en cada uno de los procesos de gestión humana. Conceptualizar desde distintos referentes teóricos los procesos de gestión humana para desarrollar la implementación de las mejoras desde metodologías prácticas y aplicables a las dinámicas organizaciones y exigencias del entorno.

Contrastar la gestión administrativa, más específicamente las prácticas de gestión humana que se desarrollan en la organización, con las mejores y adecuadas prácticas en términos de transparencia, respeto, equidad y reconocimiento de la integridad y dignidad del ser humano.

Explicar cada uno de los procesos de gestión humana de forma clara para la organización y lo que el desarrollo de éstos implica.

Registrar documentalmente (procedimientos, manuales, guías, formatos) cada uno de los procesos de gestión humana con el propósito de apoyar la gestión del conocimiento y la asegurabilidad en la implementación y trazabilidad de la información de la dinámica organizacional de Offiline, de tal forma que se formalicen y homologuen buenas prácticas en la organización.

Establecer una base de indicadores de gestión, que permitan a la organización Offiline tener una visión más clara y fundamentada en datos y hechos respecto a sus procesos, con el fin de que estos sirvan para la toma de decisiones en pro del mejoramiento y bienestar de los empleados.

3 Justificación

Mediante este trabajo se pretende aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en Gerencia del Desarrollo Humano a través del diagnóstico de los procesos de gestión humana de la empresa Offiline S.A.S. y posteriormente la propuesta de un plan de intervención en los diferentes subprocesos que abarcan la gestión del talento humano, desde una visión integral del ser humano, y sobre todo haciendo consciente que como futuros especialistas en Gerencia del Desarrollo Humano somos responsables de demostrar y transmitir a la gerencia y a las demás áreas de la empresa, la correlación que existe entre la potencialización de las personas dentro de la organización y el logro de los lineamientos estratégicos.

4 Marco Teórico

4.1 Marco Teórico Diagnóstico.

Como bien hace alusión (Chiavenato, 1999) en su libro “Gestión del talento humano”, el mayor desafío de la gestión humana en la actualidad es afrontar la dinámica de las organizaciones, caracterizada por los continuos cambios y nuevas exigencias que inherentemente se convierten en elementos imprescindibles para la gestión, teniendo en cuenta además que la gestión humana en sí misma se encuentra contenida en escenarios particulares de cada organización como lo son las costumbres, hábitos, reglamentos, estructura, tipo de negocio, etc. Lo cual hace del desafío un reto mayor para las organizaciones que están comprometidas con además de la permanencia en el mercado también con la competitividad.

En consecuencia, con este desafío y con el mejoramiento de la organización sujeta del trabajo investigativo, se enmarca este estudio de acuerdo con los referentes teóricos de Idalberto Chiavenato, el cual define la gestión humana en 5 procesos básicos interdependientes, en los cuales cualquier cambio que se produzca en uno de éstos tiene influencia en los demás. Dichos procesos son descritos por Chiavenato (1998) como: alimentación de recursos humanos, aplicación de recursos humanos, mantenimiento de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos y control de recursos humanos; definiéndose cada uno así:

- **Alimentación de recursos humanos.** Chiavenato (1998), afirma: “Que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección” (Pág. 115).

Dicho de otra manera, se habla de las actividades propias para la integración de nuevas personas a la organización.

- **Aplicación de recursos humanos.** Chiavenato (1998), afirma: “Que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical, o diagonal)” (Pág. 115).

Entendiéndose como los procesos encaminados a diseñar las actividades que las personas realizaran en las organizaciones, y así mismo de la orientación y acompañamiento en el desempeño.

- **Mantenimiento de recursos humanos.** Chiavenato (1998), afirma: “Que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales” (Pág. 115).

No siendo asuntos distintos a la generación de ambientes seguros, a la entrega de condiciones que contribuyan a la estabilidad física y emocional de cada uno de los integrantes de la organización, por defecto, impactando en el mejoramiento de su calidad de vida

- **Desarrollo de recursos humanos.** Chiavenato (1998), afirma: “Que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal” (Pág. 115)

Orientado este proceso a potencializar las capacidades profesionales y personales de los integrantes de la organización.

- **Control de recursos humanos.** Chiavenato (1998), afirma: “Que abarca bases de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas y auditoría de recursos humanos” (Pág. 115)

Definido como todo aquello que esté orientado a la validación de los resultados con relación al direccionamiento estratégico definido en la organización.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos mencionados anteriormente se realizó el diagnóstico preliminar en cuanto a los procesos de Gestión Humana en Offiline.

4.2 Marco Teórico Intervención

Obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal para potencializar la organización, son, de acuerdo con García. M (2009) en su libro “Los Macro-Procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión”, los objetivos de la gestión humana, que llevados a cabo sistemática y metodológicamente podrán constituirse como elementos diferenciadores que permitirán adquirir a las organizaciones una ventaja competitiva. Por tanto, el comprender al ser humano como un ser transformador del entorno que lo rodea, pone de manifiesto la necesidad imperante de implementar en las empresas, cada vez con mayor rigor, prácticas que propendan por su desarrollo.

Es aquí entonces, donde se entiende la necesidad de agrupar de forma coherente los procesos de gestión humana que tienen un fin común, en macro-procesos para facilitar el entendimiento de los mismos y por añadidura su gestión, de tal manera que las áreas de gestión humana se conviertan en un asociado estratégico de la gerencia en el cumplimiento de los objetivos.

En vista de lo anterior, Mónica propone un paradigma de gestión humana con un nuevo enfoque que contempla los siguientes cinco macroprocesos:

- **Organización y planificación del área de gestión humana.** En este macro-proceso se busca que la organización defina las políticas que sirvan como pautas que guíen el accionar en cada uno de los procesos de gestión humana, mitigando así el riesgo de que estos se conformen de manera tal que no apunten al logro de los objetivos organizacionales, es decir, las políticas

sirven para explicitar los objetivos y delimitar el alcance de los procesos para alinearlos con los intereses de la organización.

De la misma manera, el análisis y diseño de puestos, como procesos antecesores de las demás actividades de gestión humana, también se contemplan en esta primera etapa.

Por último, en este macro-proceso se debe exponer el marco legal en que se desarrollará la gestión humana.

- **Incorporación y adaptación de las personas a la organización.** En este segundo macro - proceso se conglomeran aquellas actividades que permiten que la organización no se limite a atraer al mejor talento, sino que también encuentre los métodos adecuados para propiciar que los nuevos empleados adopten los hábitos y comportamientos requeridos por la organización.

Los procesos que posibilitan lo anterior son reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Finalmente, no sobra mencionar que los procesos expuestos permiten, que desde los primeros contactos del empleado con la organización, este se comience a vincular con la estrategia de la misma, a fin de que en un futuro le genere mayor valor.

- **Compensación, bienestar y salud de las personas.** Los procesos que se agrupan aquí pretenden, a través de diferentes medios, impactar positivamente la motivación de los empleados.

Ir al desarrollo específico de este macro - proceso, implica pasar por la construcción de la estructura salarial, los beneficios organizacionales, la calidad de vida de los empleados y la seguridad y salud en el trabajo. Por tanto es evidente, que los procesos que se conjugan en este punto, son determinantes para retener, motivar y llevar a un punto mayor la vinculación afectiva de los empleados con la organización.

- **Desarrollo del personal.** Los procesos que tienen como objetivo incentivar la innovación, usualmente se focalizan en desarrollar los conocimientos, habilidades y motivaciones de los empleados, ya que como es sabido, esto implica propiciar una mayor contribución por parte de los empleados al logro de las metas organizacionales. De ahí que, desde el área de gestión humana, que se ubica ahora como un socio estratégico, se quiera gestionar el mantenimiento de la información y las dinámicas que fortalezcan este tipo de conducta.

En tanto, teniendo en cuenta la similitud en la esencia de los propósitos que busca cada uno de los siguientes procesos, Mónica los sugiere agrupar en un solo Macro - Proceso:

Capacitación y Entrenamiento, los Planes de Carrera, la Evaluación del Desempeño y, el Sistema de Monitoreo y seguimiento de Gestión Humana.

- **Relaciones con el empleado.** En este punto, se hace referencia a dos aspectos que se consideran fundamentales en la relación empleado – empleador, como la forma de relacionarse con los sindicatos y la manera de proceder frente a la terminación de contratos laborales/rupturas por cualquiera de los escenarios contemplados por la legislación.

Ejecutar estos procesos de manera correcta menguará los inconvenientes presentados en el clima organizacional y propiciará la estabilidad laboral.

Nota: cada uno de los procesos que se tienen en cuenta en las etapas mencionadas anteriormente, también son desarrollados a partir de marcos conceptuales, que se expondrán en la intervención desde la perspectiva del ciclo de vida del empleado.

5 Metodología

Metodología del Diagnóstico Preliminar

Por medio de técnicas como la entrevista y el cuestionario se logró recopilar la información necesaria para conocer los procesos de gestión humana en Offiline. Posteriormente se realizó un análisis DOFA en donde fueron identificadas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha área, y por último se presentan conclusiones que se manifiestan como propuestas de mejora a los procesos actuales.

Metodología de la Intervención

Para que el desarrollo de la intervención se llevará a cabo en unos términos más asequibles para la organización - cuyo acercamiento con los procesos de gestión humana ha sido muy incipiente – decidimos alejarnos de la propuesta metodológica de Chiavenato, en la cual, todos los procesos de gestión humana se conglomeran según su naturaleza en diferentes subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos y en lugar de este modelo, decidimos tener como eje central el ciclo de vida del empleado en la organización (incorporación, adaptación, desarrollo y retiro) y a partir de allí, explicar cuáles y cómo son los procesos que debe ejecutar la organización para atender las necesidades de talento humano.

Este modelo, además de brindar un orden cíclico, tiene la ventaja de poner a los empleados como el pilar fundamental en la determinación de los logros de la organización, entendiendo que ellos son la razón de ser de las empresas y toda acción tendiente a su incorporación, adaptación, desarrollo y seguimiento, tendrá implicaciones sobre los resultados de la operación.

6 Caracterización de la organización

6.1 Historia

Industrias Offiline S.A.S., fue fundada en 1978 por los hermanos Jesús Enrique Ruiz y Augusto Ruiz bajo la razón social de Industrias IMAR Ltda. (Industrias Metálicas Americanas Limitada) en ese momento surge como solución a las necesidades de amueblamiento presentadas en los pueblos de Antioquia a raíz de las bonanzas cafeteras, principalmente bajo la marca Multitubos, con la cual procuraban brindar una solución económica y práctica para amueblar el hogar popular. En aquel momento la empresa contaba con 8 empleados que atendían pedidos especiales para realizar muebles a la medida.

En el año 2012 la empresa cambia de razón social a Industrias Offiline S.A.S ajustando su portafolio de productos al diseño, fabricación y comercialización de amoblamientos para oficinas, instituciones educativas y espacios públicos. A la fecha la empresa cuenta con 146 empleados vinculados tanto de manera directa como por medio de una temporal. Tiene una sala de ventas ubicada en el barrio Patio Bonito y una fábrica junto con la oficina administrativa ubicada cerca de la avenida Guayabal; y en la actualidad Offiline distribuye sus productos a nivel nacional.

6.2 Descripción de productos o servicios

Industrias Offiline se dedica a la fabricación de estructuras metálicas livianas, al diseño y comercialización de amueblamiento para instituciones educativas, oficinas y espacios públicos.

Offiline ofrece las siguientes líneas en sus productos:

- Mobiliario de oficina.
- Educativa.

- Restaurante y cafetería.
- Hogar.
- Proyectos especiales.

En las cuales se encuentran productos y servicios tales como:

- Diseño, fabricación e instalación de mobiliario para: recepción, espacios de atención, salas de espera y puestos de trabajo
- Divisiones, Almacenamiento y Artículos de oficina.
- Muebles modulares, sillas, mesas, escritorios, pupitres.
- Estructura de cama, nochero, closeth, mesa de centro y comedor.

6.3 Descripción de clientes

Offline ofrece soluciones de amueblamiento a instituciones educativas y del sector económico, algunos de los clientes principales son: el municipio de Medellín, el SENA, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, la Universidad de Antioquia, Marketing Personal, entre otros.

La comercialización se hace por medio de dos grupos comerciales:

- Mayorista el cual cuenta con un director comercial y cinco asesores, uno en Medellín y los otros viajan a nivel país; en este canal se atienden los distribuidores, es decir clientes que compran partes de sillas o mobiliario para revender.
- Institucional, el cual está compuesto por un Director comercial y doce asesores comerciales, estos asesores solo atienden consumidor final es decir empresas o instituciones educativas.

Así mismo Offiline tiene cinco asesores comerciales que trabajan como Freelance, una persona encargada de realizar las licitaciones y otra persona que atiende el punto de venta.

6.4 Descripción de proveedores.

Debido a que Offiline es una empresa fabricante, sus proveedores proveen en su mayoría materia prima como los son:

- Paños
- Fórmica, que las provee la empresa LAMITECH
- Pintura
- Conchas y superficies
- Tuberías
- Tablex

6.5 Pensamiento estratégico.

6.5.1 Misión.

INDUSTRIAS OFFILINE una empresa industrial de escala mediana, altamente especializada en la fabricación y comercialización de estructuras metálicas livianas para desarrollos de amueblamiento de oficina, espacios públicos e instituciones educativas. Se destaca por su capacidad de innovación, flexibilidad y tiene como objetivo generar valor en sus negociaciones, manteniendo una imagen seria y responsable con sus clientes, empleados y proveedores.

6.5.2 Visión.

Buscamos para el año 2015 – 2018 posicionar nuestra empresa como una de las 30 líderes en ventas a nivel Nacional en las líneas de amueblamiento de oficina, espacios públicos, restaurante y escolar.

6.5.3 Política de calidad.

En INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S nos comprometemos con el logro de un producto y servicio de alta calidad dirigido al uso empresarial o colectivo dando respuesta a los requerimientos de durabilidad, funcionalidad y uso intensivo, mediante procesos controlados, con un alto dinamismo comercial y una visión expansiva en el mercado, fundamentados en el respeto y la honestidad, para alcanzar un producto que exceda las expectativas de diseño, innovación, calidad y cumplimiento de nuestros clientes.

Alcanzamos este logro, a través del reconocimiento del TALENTO HUMANO como el punto de apoyo para el éxito organizacional, propiciando un ambiente laboral estable, que permita afianzar la calidad de vida de nuestra gente.

La comunicación con los clientes (MOMENTOS DE VERDAD), es el medio que nos permite identificar los aspectos a mejorar, para tomar las acciones necesarias que conlleven a optimizar nuestro producto y servicio, ajustando la compañía a las necesidades de nuestro mercado.

6.5.4 Objetivos de calidad.

Cumplimiento en la entrega de pedidos en máximo 15 días para las líneas tradicionales y 21 días para los proyectos especiales.

- Lograr una satisfacción del cliente superior al 95%.
- Atención a Quejas y Reclamos con un máximo de 3 días
- Producto no conforme NO superior al 0.5% por pedido
- Eficacia de la Capacitación Superior al 80%

6.6 Descripción de la estructura Organizacional

Offiline cuenta con más de 140 empleados, de los cuales aproximadamente 80 están vinculados directamente por la empresa en su mayoría con un contrato a término fijo y solo unos pocos a término indefinido y el resto de empleados están vinculados por medio de la temporal “Contrate servicios temporales”. (Esto es debido a la política de ingreso, en la cual el empleado nuevo ingresa por un periodo de un año con la Empresa temporal y después de este periodo se contrata directamente con Offiline por medio de contrato fijo). Los cuales se detallarán a continuación:

- Personal Administrativos:

Gerente General

1 Director Administrativo

1 Encargado de Nomina

1 Contador

1 Encargado de Cartera

1 Tesorero

1 Mensajero

4 Aprendices: 2 Seguridad y salud Ocupacional y 2 Auxiliar Contable

- Producción:

1 Jefe de Producción

1 Asistente de Producción

1 Coordinador de Calidad

1 Coordinador Compras

1 Coordinador de Costos
1 Encargado de Logística
1 Supervisor turno 2
1 Operario Mantenimiento
1 Patinador
2 Practicantes Estudio de Tiempos y Movimientos

Según las secciones:

- Metalmecánica: lámina, tubería, soldadura, lavado y pintura

1 Jefe de Metalmecánica
4 Cortador de Lámina
4 Doblador de Lámina
1 Operario doble de Tubería
3 Operario Corte De Tubería
10 Soldador
14 Operario de Lavado
6 Operario Pintura
1 Operario Secado
1 Operario Maquina Punzonadora
8 Otras funciones.

- Ensamble

1 Operario Pre-Ensamble
3 Operario Ensamblador Sillas
3 Operario Ensamblador Divisiones
5 Operario Ensamblador Archivadores
1 Operario De Empaque

- Instalaciones

1 Jefe de Instalaciones
7 Instalador
1 Operario Servicio de Garantía PNC

- Carpintería y Tapicería

5 Carpintero
3 Operario tapicería

- Almacén y despachos

1 Jefe de Almacén
 1 Auxiliar de Almacén
 1 Jefe de Despachos.
 4 Auxiliar de Despachos
 1 Conductor

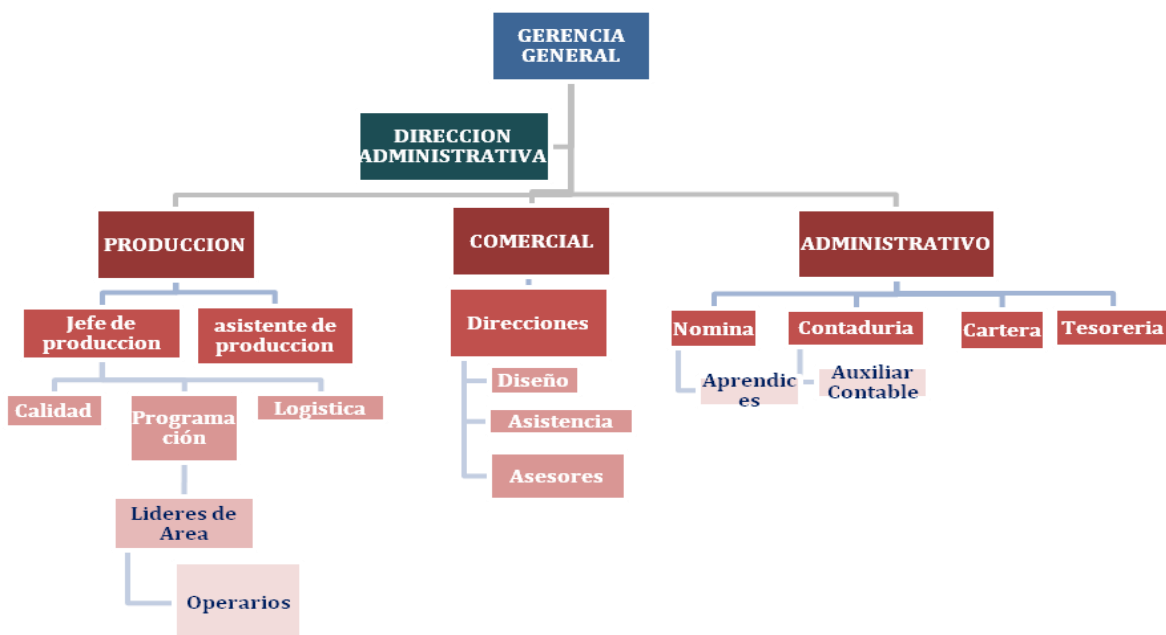
- Fuerza de venta: 22 empleados más 5 freelance

1 Director Comercial Mayorista
 1 Director Comercial Corporativo
 17 Asesores Comerciales
 1 persona encargada de realizar las licitaciones
 1 Atención Punto De Venta
 1 Asistente Comercial

- Departamento de diseño

1 Jefe de diseño
 2 delineantes
 1 diseñador producto y desarrollo

(Organigrama construido por la persona encargada de la liquidación de la nómina en Offiline)



7 Diagnóstico preliminar de la organización

7.1 Análisis de la estrategia, procesos y estructura de RRHH

La empresa OFFILINE no cuenta con estrategia organizacional definida por lo tanto no se evidencia una estrategia vinculada a los procesos de gestión humana.

7.1.1 Análisis de la estrategia de Talento Humano.

Se identifica que los lineamientos estratégicos de la compañía se definieron en un determinado momento, mas no se les confirió la relevancia necesaria y pasaron a un segundo plano: no se volvieron a revisar, actualizar o socializar. En este orden de ideas la estrategia de gestión humana no se podía concebir idóneamente, pues carecía sustrato básico para formularse efectivamente.

7.1.2 Análisis de los procesos de Talento Humano.

Teniendo en cuenta la inexistencia de un lineamiento estratégico de talento humano, los procesos no se encuentran definidos y por ende no están documentados. Sin embargo, aquellos que se ejecutan por necesidad de la operación, se realizan de manera empírica.

7.1.3 Análisis de la estructura de Talento Humano.

Offline no cuenta con un departamento de talento humano establecido, sin embargo, los Gerentes de la empresa han designado a la persona encargada de liquidar nómina, diferentes procesos inherentes al área de Talento Humano. Ésta designación de responsabilidades se viene realizando de manera informal, lo que no ha permitido una verdadera introyección por parte de quien las

ejecuta, de dichas responsabilidades, así como y el impacto de las mismas. Cabe resaltar que la designación en mención, la realizó la gerencia teniendo en cuenta la antigüedad y grado de confianza que tienen en esta persona, mas no por criterios de conocimiento e idoneidad en materia de implementación de procesos de Gestión Humana.

Adicionalmente, se evidenció que no existe un trabajo transversal a la organización por parte de la persona encargada de los procesos de gestión humana, puesto que es manifiesto que el área comercial trabaja asuntos relacionados al talento humano de manera independiente al resto de la empresa, desconocidos estos asuntos por la persona en mención.

7.2 Descripción de los procesos de gestión humana

A continuación, se describe detalladamente el estado de cada uno de los procesos de gestión humana en Offiline según el modelo de Chiavenato.

7.2.1.1 Alimentación de Recursos Humanos:

- **Reclutamiento:** Cuando la compañía, ya sea por la adquisición de un nuevo cliente o la rotación de su personal, requiere cubrir vacantes y así operar de forma óptima, utiliza el portal de empleo Computrabajo, en el cual publican los que empírica e intuitivamente consideran como requisitos para desempeñar el cargo vacante. Posteriormente se hace una preselección de las hojas de vida correspondientes a los candidatos valorados como más idóneos (de acuerdo con los requerimientos solicitados en la publicación). Por último, se citan a entrevista.

Otro de los métodos de la compañía utilizados para el reclutamiento son los referidos. Los trabajadores se enteran cuando existen vacantes y les extienden esa información a sus conocidos.

- **Proceso de Selección.** Al interior de Offiline se realizan entrevistas (llevadas a cabo por el Jefe de Producción para el caso de los operarios y por la Gerencia para cargos administrativos y comerciales) en las que no se utiliza ninguna metodología concreta, y al parecer tienen como único propósito conocer presencialmente al candidato e indagar sobre su experiencia y conocimientos. Por tanto, y obedeciendo al objetivo antes mencionado, en el caso de los operarios, una vez terminada la entrevista se lleva al candidato a la planta de producción y se le solicita ejecutar una prueba de aptitud en el manejo de maquinaria. Dicha prueba no se encuentra estandarizada y tampoco documentada, así que el concepto manifestado por el Jefe de Producción se fundamenta en su bagaje y experiencia en las labores de la planta.

La decisión final para definir cuál de los candidatos cubrirá el cargo vacante, se encuentra totalmente centralizada: en los cargos operativos la decisión es tomada por el Jefe de Producción y para aquellos de índole administrativa y comercial la responsabilidad recae sobre la Gerencia.

Finalizado el proceso de selección, se envían los candidatos a exámenes médicos de ingreso y se ejecuta la contratación en la que se utilizan dos modalidades: contrato directo con la empresa o contrato con la temporal.

Generalmente los empleados de cargos operativos son contratados en primera instancia por la temporal durante un año y si se considera que dieron buenos resultados, su próxima contratación se realizará directamente con la empresa.

Offiline utiliza para el grueso de sus trabajadores el contrato a término fijo y para contados casos en el área administrativa emplea el contrato a término indefinido.

- **Inducción.** cuando el nuevo empleado se presenta a su primer día de labores, la Analista de Nómina lo recibe y procede a leerle las diapositivas que muy escueta y superficialmente contienen la historia de la empresa, sus lineamientos estratégicos, información básica acerca de sus servicios y algunos objetivos de calidad. En términos generales, se hace una presentación formal de la empresa al empleado, pero no se llega hasta el punto de implementar estrategias para una adaptación más sencilla y ágil del empleado a la cultura organizacional.

7.2.1.2 Aplicación de Recursos Humanos.

- **Análisis y distribución de cargos.** a través de la experiencia que otorgan los años que la compañía ha logrado mantenerse en el sector, ha sido posible que los trabajadores con mayor bagaje identificaran ciertas necesidades y requerimientos puntuales que deben tener algunos de los cargos para desempeñar la labor adecuadamente. Pero si bien dichos requerimientos básicos de los cargos son conocidos o al menos intuitos por algunas personas en la organización, no se encuentran documentados es decir, que no hay una definición clara de formación, experiencia, competencias, riesgos ocupacionales y demás aspectos inherentes a cada cargo que permita un pleno desarrollo de este.
- **Planeación y distribución de los Recursos Humanos.** los jefes de planta de Offiline cuentan con conocimiento histórico sobre la cantidad de personas requeridas para la plena operación en la planta. El vasto conocimiento de cada uno de ellos les permite establecer el número de

personas requeridas, de acuerdo con la demanda y número de negocios que tenga la empresa en un momento concreto, sin embargo, no utilizan ningún método cuantitativo que les permita una planificación exacta del número de empleados necesarios y cómo se establecerá la división de cargas.

Es importante aclarar, que, si bien la demanda de productos ofrecidos por la compañía puede variar significativamente e incluso tener picos y estaciones, los Jefes de Producción han encontrado experimentalmente un número de empleados relativamente fijos que tengan la capacidad para atender dicha variabilidad en la demanda.

Por otro lado, pareciera que en el área administrativa hubiera mayor confusión en cuanto a la asignación de tareas y el número de empleados necesarios para atender las labores de soporte.

- **Evaluaciones de desempeño.**

Escenario para el personal operario y administrativo:

Actualmente la empresa no cuenta con ninguna métrica o criterio que le permita distinguir si sus empleados están cumpliendo con la misión de sus cargos. No hay evaluaciones esporádicas, ni periódicas, tampoco cuentan con indicadores claves que pueden dar vestigios de qué tan satisfactoriamente desempeñan el cargo los empleados.

Ahora bien, pese a que Offiline no cuenta con un modelo para evaluar a sus empleados, al final de cada año, debe decidir a quienes se les renovará el contrato y a quienes no. En conclusión, la decisión en mención se encuentra permeada más de afectividad y elementos subjetivos, que de criterios focalizados en el logro de los objetivos organizacionales.

Escenario para el personal comercial:

El desempeño de los empleados del área comercial se mide con base al cumplimiento del presupuesto de ventas asignado. No obstante, se evidencia que carecen de una metodología más holística para evaluar el desempeño.

- **Plan de Carrera:** en una empresa con alrededor de 146 empleados - si se suman los empleados contratados por medio de la Empresa temporal – con escalas jerárquicas existentes y diversos salarios, es posible afirmar que existen las condiciones naturales que posibilitarían, si así se desea, implementar un modelo de plan de carrera que ayude a planificar más ordenadamente las necesidades de la organización. No obstante, Offiline no posee una de las materias primas más importantes a la hora de establecer planes de carrera: perfiles de cargo y medición del desempeño. Por tanto, la compañía no tiene ninguna clase de modelo estructurado para contribuir con el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

7.2.1.3 Mantenimiento de recursos humanos.

- **Administración de salarios.** La Gerencia de Offiline establece los salarios para cada cargo vacante. En ocasiones cuando los empleados escalan sus inconformidades a la Gerencia, debido a que se dieron cuenta que un compañero o par en la empresa tiene un salario mayor, son aprobados aumentos con el fin de nivelar las disparidades existentes. Igualmente, la compañía busca ser coherente en cuanto a que, si un empleado ocupa un cargo de mayor responsabilidad y/o jerarquía, reciba una mayor remuneración.

En el área comercial la gerencia estableció un sistema de compensación variable compuesto por salario básico, comisiones y bonos y se clasifica según el nivel de comercial: master y junior.

- **Plan de beneficios sociales.** Offiline actualmente no cuenta con beneficios para sus empleados.
- **Higiene, Seguridad y Salud en el Trabajo.** Offiline se encuentra en el proceso de implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, se evidencia que, al carecer de la descripción de cargos, no se tienen identificados los riesgos a los cuales estará expuesto cada empleado dependiendo de la naturaleza de sus labores, y por ende difícilmente se ejecutarán las acciones enfocadas a mitigar los mismos.

Además, pese a que los empleados de la empresa saben que tienen una tasa de accidentalidad bastante alta, no llevan registros históricos de su cantidad exacta, lo cual impide llevar un control periódico que posibilite determinar si las acciones implementadas están surtiendo efectos positivos.

Por último, al llegar a la empresa se hace manifiesto -por medio de un cartel en la entrada de la planta en donde se lleva la contabilidad del número de días transcurridos sin ningún accidente, así como la meta trazada -el esfuerzo de la compañía por motivar a sus empleados a ser más cuidadosos en sus labores y así evitar accidentes.

Esto además se constata porque de las pocas capacitaciones que reciben los operarios son acerca de seguridad y salud en el trabajo.

- **Relaciones laborales.** la compañía objeto de estudio cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo publicado en sus instalaciones, que se hace cumplir por medio de medidas disciplinarias (descargos) cuando ocurren incumplimientos en las normas básicas de seguridad y convivencia. En cambio, no cuenta con un protocolo, ni medidas para

disminuir los riesgos psicosociales que usualmente son focos de interés para los comités de convivencia.

7.2.1.4 Desarrollo de recursos humanos

- **Capacitación.** la empresa encamina sus esfuerzos y recursos para realizar capacitaciones en temas de seguridad y salud en el trabajo y en el área comercial cuyo enfoque está orientado a profundizar conocimientos sobre el producto y metodologías de venta.
No obstante, la diversidad en labores de trabajo, sumadas a los requerimientos de sofisticación del mercado, evidencia una gran oportunidad de mejora en este ámbito de la compañía.
- **Desarrollo de Recursos Humanos.** la empresa no cuenta con un modelo que potencialice al empleado y lo incentive a buscar su crecimiento personal y profesional. No hay definido un plan de carrera. No obstante, los diferentes tipos de labores en la organización, las diferencias salariales, la estructura jerárquica, los requerimientos constantes de actualización y perfeccionamiento del sector industrial, se constituyen como escenarios propicios para llevar a cabo un proceso de fortalecimiento, desarrollo y crecimiento de la fuerza laboral.
- **Desarrollo organizacional.** si bien en la empresa existe un incipiente proceso (sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo) que promete velar por la salud de los colaboradores, al igual que garantizar los estándares de calidad en sus productos (sistema de calidad), no existe un sistema articulado que abarque todos los ámbitos de la

organización y propenda por la excelencia en todos sus procesos. Igualmente, no hay una gestión del cambio que procure alinear, anticipar e incluso ser pioneros de nuevas tendencias en el sector.

7.2.1.5 Control de recursos humanos

Como insumo para el pago de la nómina se cuentan con un sistema de control de la asistencia, se trata del registro de ingreso a las instalaciones de la empresa por medio de un sistema bastante mecánico y es el de poner la huella en un documento físico. Con ésta información la analista ingresa la información de las asistencias al sistema.

No cuentan con sistemas de información que faciliten las decisiones de gestión humana puesto que solo tienen el software que contabiliza la nómina.

No hay política ni procedimientos en gestión humana por lo tanto no hay proceso que auditar. Solo se podría auditar los procesos de nómina y seguridad y salud en el trabajo con base a los requisitos de ley.

8 Informe de auditoría

8.1 Diagnóstico interno.

DIAGNÓSTICO INTERNO	
Empresa:	Offline
Auditor:	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri

Subsistema:	Alimentación de Recursos Humanos (Ingreso)	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Políticas	N/A	No cuentan con políticas de reclutamiento y selección documentados que permitan la estandarización del proceso de selección.
Planificación de R.H.	El subproceso de seguridad y salud en el trabajo es el más planificado dentro del área de recursos humanos, teniendo en cuenta que obedece a un cumplimiento legal sujeto a certificación.	La empresa no realiza una planeación de recursos humanos estructurada, solo se planifican la cantidad de personas necesarias para el pleno funcionamiento del negocio de forma empírica, lo demás es sobre la marcha.
Inv. Del mercado laboral	N/A	Desconocimiento de lo que ofrece o carece el mercado laboral en cuanto a las necesidades de la empresa.
Reclutamiento	El reclutamiento de hojas de vida a través portal de Empleo CompuTrabajo y recomendaciones de los trabajadores.	N/A

Elección de Personal	Cumple todo lo estipulado por la ley en cuanto a seguridad social y parafiscales.	Falta realizar análisis y descripción de los puestos de trabajo.
	Se realizan exámenes médicos para el ingreso de personal.	No tienen documentando ninguna actividad del proceso para elección del personal.
	El proceso incluye entrevista y en el caso de operarios pruebas técnicas.	

DIAGNÓSTICO INTERNO		
Empresa:	Offline	
Auditor:	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri	
Subsistema:	Aplicación de Recursos Humanos	
	FORTALEZAS (Por Concepto)	DEBILIDADES (Por Concepto)
Diseño de cargos	N/A	Se evidencia que no hay diseño y análisis de cargos, por lo tanto, no se tiene información sobre la cual se facilite tomar decisiones en pro del mejoramiento de las personas y de la empresa en general.
Plan de carrera	N/A	No existe plan de carrera, es decir no hay oportunidades de ascenso y mejoramiento de cargo. Existe una clasificación en los nombres de los cargos de asesores comerciales (junior

		<p>– master) pero ésta clasificación se da acorde al cumplimiento en las ventas. Pero este cambio de denominación también puede ocurrir en sentido contrario si no cumple con las ventas puede pasar de Master a junior. Aparte de lo mencionado anteriormente, la empresa no cuenta con un sistema de desarrollo que se materialice en plan de sucesión que permita una transición efectiva de un cargo a otro.</p>
Gestión del desempeño	N/A	<p>Se tiene como evaluación del desempeño la evaluación realizada de acuerdo a los resultados obtenidos según la meta de presupuesto establecida en la parte comercial, en caso de no cumplir dicha meta el director comercial conversa y reúne a la persona e indaga si el incumplimiento se debe a factores personales o de mercado y de acuerdo a la conversación se le da plazo de 1 mes para mejorar los resultados. Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que no hay</p>

		<p>una evaluación del desempeño desde una metodología definida e indicada para logro de los objetivos de la evaluación de desempeño.</p> <p>Se identifica que no se realiza evaluación o retroalimentación a las personas que van bien de acuerdo a los resultados esperados en términos del cumplimiento del presupuesto asignado.</p> <p>Se identifica que no se realizan planes de mejoramiento o de capacitación acorde a lo identificado en la evaluación realizada.</p> <p>No se realiza formación para formadores, es decir, la persona encargada de realizar las evaluaciones no cuenta con formación para evaluar, identificar falencias, necesidades ni para realizar planes de acción para el mejoramiento o fortalecimiento de las habilidades de las personas.</p> <p>En el área operativa y administrativa no se realiza ningún tipo de evaluación.</p>
--	--	---

Contratación	Se realizan las evaluaciones médicas ocupacionales (ingreso y retiro) con énfasis en osteomuscular.	No existe procedimiento escrito para el proceso de contratación.
	Se realizan contratos de trabajo escritos.	
	La contratación se lleva a cabo, ya sea por medio de una empresa temporal o directamente con Offiline. En ambos casos, se cumplen los requisitos estipulados por la ley como las afiliaciones a seguridad social	

DIAGNÓSTICO INTERNO		
<i>Empresa:</i>	Offiline	
<i>Auditor:</i>	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri	
<i>Subsistema:</i>	Mantenimiento de Recursos Humanos	
	FORTALEZAS (Por Concepto)	DEBILIDADES (Por Concepto)
<i>Admón. de salarios</i>	- Para el área comercial la compañía cuenta con modelo de salarios claramente definidos (básico + comisiones + bonificaciones) con el fin de incentivar mayores ventas.	- Carencia de un sistema de compensación en el cual establezca la remuneración de acuerdo con las responsabilidades, conocimientos,

	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados, así devenguen salarios superiores al mínimo no pierden capacidad adquisitiva, ya que sus salarios se aumentan anualmente de acuerdo con la inflación. - Existe coherencia entre el salario y la jerarquía. 	<p>experticia, y demás factores mínimos para el óptimo desarrollo del cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disparidades en salarios en empleados con funciones iguales o similares esto se evidencia en área operativa. - Ausencia de procedimientos escritos para la administración de salarios (asignación, modificación y aumentos).
<p>Salud Ocupacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offiline se encuentra en implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. - se tiene publicado el reglamento de higiene y SST - El 100% de sus empleados se encuentran afiliados al sistema de seguridad social. - Se cuenta con el COPAST y periódicamente se realizan análisis para identificar oportunidades de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Offiline no cuenta con los perfiles de cargo debidamente documentados, por tanto, los riesgos ocupacionales no se encuentran ligados o identificados a dichos perfiles. - Hay un porcentaje de empleados que no utilizan los EPP. - Si bien la empresa focaliza gran parte de sus esfuerzos en la seguridad de sus empleados, en muchas ocasiones estos son estériles, pues los sistemas con los que cuenta la

	<ul style="list-style-type: none"> - Se ejecutan constantemente capacitaciones que pretenden disminuir la accidentalidad. 	<p>empresa tienen carencias desde su fundamentación teórica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el proceso de selección no se indaga por los conocimientos que tiene el candidato sobre normas mínimas de seguridad. - La compañía no lleva trazabilidad de los indicadores de SST. - Aunque no hay una tasa de accidentalidad, existe la percepción de que esta es muy alta. - En la inducción no se hace pedagogía de los aspectos básicos en SST.
<i>Plan de beneficios</i>	N/A	La compañía no cuenta con un plan de beneficios.
<i>Relaciones Laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo publicado a la vista de todos los empleados. - Existe un comité de convivencia que propende por conciliar los conflictos que surjan. 	<p>No existen sistemas de recolección de información acerca de cómo se sienten los empleados (clima laboral)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se deja registro de quejas o reclamos que manifiesten los empleados

	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se dirimen los conflictos, se hace de manera constructiva. - Hay interacción personal entre los directivos y los operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos disciplinarios no van acompañados con la pedagogía necesaria para evitar su reincidencia.
Comunicaciones	Las comunicaciones se realizan de forma personal	No hay medios oficiales para socializar la información.
Bienestar Laboral	N/A	<p>No hay planes o programas de bienestar que impacten la calidad de vida de los empleados y sus familias.</p> <p>No se evidencia prácticas que den cuenta del compromiso social.</p>

DIAGNOSTICO INTERNO		
Empresa:	Offline	
Auditor:	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri	
Subsistema:	Desarrollo de Recursos Humanos	
	FORTALEZAS (Por Concepto)	DEBILIDADES (Por Concepto)
Capacitación	Con apoyo de la ARL Colmena realizan capacitaciones al personal en los relacionado a Seguridad y Salud en	En el área operativa y administrativa se realizan capacitaciones solo en temas referentes a seguridad y salud en

	<p>el Trabajo (capacitaciones sobre prevención de accidentes)</p> <p>En el área comercial se realizan capacitaciones cada ocho días en temas de los productos propios de la empresa o de crecimiento personal o PNL (programación neurolingüística)</p>	<p>trabajo, por lo tanto, se identifica que no se tiene en cuenta la formación en temas desde lo humano, temas de bienestar individual o temas que permitan complementar o mejorar las habilidades ya existentes ó también temas que permitan la adquisición de conocimientos que pueden impactar en la efectividad laboral.</p> <p>Debido a que no cuentan con perfiles de cargos ni evaluaciones del desempeño en el área administrativa no se logra identificar las necesidades de la persona versus las habilidades y competencias desde el ser- hacer- saber hacer que el puesto y cargo exigen.</p>
<i>Entrenamiento</i>	<p>En el área operativa el entrenamiento es realizado y supervisado por los jefes de planta.</p>	<p>No se cuenta con análisis de los puestos de trabajo (teniendo en cuenta los objetivos del puesto más allá de lo mínimo requerido) por lo tanto no se identifican las necesidades técnicas y propias del mismo, sujetas a un</p>

		entrenamiento mas especifico con un alcance mayor a la tarea.
<i>Inducción</i>	N/A	<p>No existe un programa de inducción definido y establecido.</p> <p>Se identifican falencias en las inducciones puesto que no se realizan desde el análisis del puesto y descripción del cargo, adicional, se realiza en primera instancia desde la oficina administrativa con información desactualizada sobre la empresa y su estructura organizacional.</p>

<i>DIAGNOSTICO INTERNO</i>		
<i>Empresa:</i>	Offline	
<i>Auditor:</i>	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri	
<i>Subsistema:</i>	Control de Recursos Humanos	
	FORTALEZAS (Por Concepto)	DEBILIDADES (Por Concepto)
<i>Responsabilidad social</i>	N/A	No se tienen programas sobre responsabilidad social.

<i>Sistemas de información de RRHH</i>	N/A	No se cuenta con un sistema de información adecuado del área de talento humano. (Banco de hojas de vida, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo y capacitación).
<i>Mediciones en RRHH</i>	N/A	No se cuenta con estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo establecidos para medir los procesos de gestión humana.
<i>Indicadores de Gestión</i>	N/A	<p>No documentan indicadores de ausentismo, y no realizan indicadores de índice de rotación del personal, ni balance social.</p> <p>Cuentan con indicadores en los procesos de gestión humana excepto los apoyados por la ARL.</p>

8.2 Diagnóstico externo

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	TIPO	RAZON DEL TIPO
Se encuentran en el mercado competidores con trayectoria en la fabricación de mobiliario para oficinas e instituciones educativas (MUMA, DUCON) los cuales cuentan con certificaciones internacionales; certificaciones que permiten asegurar la calidad del producto, por defecto también la calidad en la cadena de producción del producto (teniendo en cuenta dentro de la cadena de producción los procesos de administración del talento humano)	Amenaza Económico	Se considera amenaza porque los competidores tienen ventajas competitivas sobre Offiline y dichas ventajas aseguran mayor poder en el mercado y facilidades al comprador en la elección del proveedor del mobiliario. Las ventajas que dan las certificaciones son las exigencias que tienen en cuanto al cumplimiento de los requisitos legales enmarcados en el legislación Colombiana (código sustantivo de trabajo y sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo), dichas certificaciones exigen procedimientos documentados y registros de la gestión y offline no cuenta con procedimientos escritos para los procesos

		administrativas relacionados con la gestión del talento humano.
Oportunidad para participar en licitaciones con entidades públicas o privadas para dotación de espacios.	Amenaza Económico	Se considera amenaza porque se corre el riesgo de que en las ofertas para participar en las licitaciones públicas y privadas se tenga como mínimo requerible soportar toda la documentación y procedimientos que den cuenta de la forma como se gestiona el talento humano (como se selecciona el personal , como se tiene descritos los cargos, las competencias de las personas para desempeñarlo con efectividad y transparencia, como se administran los riesgos a los cuales están expuestas todas las personas de la empresa, como se identifican las necesidades de mejora de las personas y como se gestionan los

		<p>resultados de dicha mejora, como se contribuye para el bienestar individual y colectivo de todos los colaboradores... etc.); y teniendo en cuenta que Offline no cuenta con procedimientos definidos en éstos procesos se pierde la oportunidad de licitar.</p>
<p>Cumplimiento de la exigencia legal en cuanto al sistema de gestión en Seguridad y Salud en el trabajo</p>	<p>Amenaza Legal</p>	<p>Se considera amenaza porque el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo es de cumplimiento legal por lo tanto su incumplimiento conlleva sanciones por parte del ministerio del trabajo. Este sistema exige contar con unos profesiogramas, que son los documentos donde se deben identificar las características de cada puesto de trabajo y las competencias fundamentales que debe tener quien ocupe el cargo, también deben aparecer las interrelaciones de cada puesto de trabajo con tres ámbitos organizacionales: talento humano, seguridad y salud en el trabajo y si bien</p>

		<p>Offiine cuenta con profesiogramas no cuentan con procedimientos para la valoración de los cargos y descripción de los puestos de trabajo, por lo tanto se identifica un cumplimiento parcial a la exigencia de los profesiogramas.</p>
<p>El mercado laboral es cada vez más sofisticado y las personas se encuentran muy bien capacitadas y cuentan con competencias antes impensables. En simultaneo las condiciones laborales se han flexibilizado a través del tiempo, lo cual hace más simple los requisitos para el empleador hacer una contratación efectiva y sin excesivas barreras legales. Por otro lado, ya que las empresas no logran absorber a todos los aspirantes (Oferta > Demanda) las condiciones laborales se han precarizado.</p>	<p>Oportunidad Social</p>	<p>Se considera una oportunidad por diferentes aspectos: - la empresa podría buscar personas con las cualidades que requiere y fácilmente encontrarlas en el mercado laboral - Teniendo en cuenta que las condiciones generales del mercado son bastante menos robustas que en décadas anteriores, si la empresa implementa modelos de beneficios para sus empleados, es bastante probable que estos valoren su trabajo mucho más. El efecto de aprovechar esta oportunidad con las acciones pertinentes sería un personal más cualificado para su función y con un</p>

		mayor sentido de pertenencia por la empresa
Los consumidores actualmente son más conscientes de la importancia de adquirir los productos fabricados por las empresas socialmente responsables y con prácticas sostenibles	Amenaza Social	En la actualidad el talento humano de la organización no tiene la cualificación suficiente para enfrentar los retos de una producción limpia. Asimismo, no tiene ideas claras sobre lo que podrían hacer para ser una compañía socialmente responsable
Las personas que conforman el mercado laboral tienen conocimientos invaluable en cuanto a la tecnología	Oportunidad Tecnológico	Si la empresa utiliza los conocimientos tecnológicos de la fuerza laboral, podrían llegar a niveles de eficiencia mucho mayores a los actuales.

8.3 Informe final de auditoría.

INFORME FINAL DE AUDITORIA			
Nombre de la empresa:	Offline		
Proceso Auditado:	Estrategias de gestión humana		
Auditor:	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri		
Problemas	Causas	Posible efecto en las Operaciones	Recomendaciones
No existen un manual de gestión humana que defina las políticas y lineamientos del área de talento humano	Desconocimiento de la importancia e impacto que tienen los procesos de gestión humana para el logro de los lineamientos estratégicos.	Desarticulación entre los procesos de gestión humana y los lineamientos estratégicos de la compañía. Procesos ineficaces	Diseñar un manual de gestión humana
No hay procesos en gestión humana claramente definidos			Definir los procesos en gestión humana y documentarlos dentro de un mapa de procesos.

No existe un mapa de los procesos de gestión humana	La falta de claridad en los procesos imposibilita la visualización gráfica de los mismos.		Diseñar un mapa de procesos de gestión humana.
---	---	--	--

INFORME FINAL DE AUDITORIA

<i>Nombre de la empresa:</i>	Offline		
<i>Proceso Auditado:</i>	Ingreso		
<i>Auditor:</i>	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri		
<i>Problemas</i>	Causas	Posible efecto en las Operaciones	Recomendaciones
No existe un proceso claramente definido para el ingreso del personal.	Desconocimiento de la importancia e impacto que tiene el proceso de ingreso en logro de los lineamientos estratégicos.	Procesos de selección poco efectivos. Rotación y deserción de personal.	Definir los criterios de valoración y elección de las personas idóneas para cada cargo.

	Desconocimiento técnico del proceso de ingreso.	Accidentes de trabajo	Determinar la metodología para la evaluación de competencias.
No poseen perfiles de cargo	Desconocimiento de la naturaleza de cada cargo.		Elaborar perfiles de cargo
No existe una estructura y metodología clara para el proceso de inducción.	Desconocimiento de la relevancia de la inducción en la adaptación del nuevo empleado.	Empleados desorientados, con carencias de información sobre la organización el cargo. Menor filiación afectiva con la organización.	Mejorar la metodología de inducción.

INFORME FINAL DE AUDITORIA

<i>Nombre de la empresa:</i>	Offline
<i>Proceso Auditado:</i>	Desarrollo

Auditor:	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri		
<i>Problemas</i>	Causas	Posible efecto en las Operaciones	Recomendaciones
No tiene implementado procesos y estrategias para medir el desempeño	Desconocimiento de la importancia e impacto que tiene la medición periódica y retroalimentación de los empleados en el desempeño organizacional.	Procesos ineficientes, sobrecostos, desmotivación de los empleados.	Formular un sistema para la evaluación de desempeño.
No tiene implementado procesos y estrategias para el aprendizaje y formación de los empleados	Desconocimiento de la importancia e impacto que tiene el aprendizaje y formación de las personas en la consecución de los objetivos organizacionales.		Plantear una metodología para identificar las necesidades de capacitación. Proponer lineamientos generales de capacitación y entrenamiento.

Sistema de Gestión en SST indebidamente estructurado.	Desconocimiento de la importancia e impacto que tiene la seguridad y la salud en el trabajo.	Ausentismo, accidentes y enfermedades laborales. Sanciones legales	Realizar sugerencias en temas relacionados con emergencias, seguridad y medicina del trabajo de acuerdo a lo avanzado con la ARL en la implementación del sistema de gestión.
---	--	---	---

INFORME FINAL DE AUDITORIA			
<i>Nombre de la empresa:</i>	Offline		
<i>Proceso Auditado:</i>	Compensación		
<i>Auditor:</i>	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri		
<i>Problemas</i>	Causas	Posible efecto en las Operaciones	Recomendaciones

No hay una metodología definida para la asignación de salarios.	Desconocimiento de los modelos de compensación existentes.	Sanciones legales, desmotivación, afectación del clima laboral, bajo desempeño.	Formular un modelo de compensación más equitativo, donde la remuneración se establezca a partir de las funciones e impacto de cada cargo en la organización.
No existen programas de beneficios	Desinterés por el beneficio de los empleados Desconocimiento de los programas de bienestar gratuitos para la empresa.	Desmotivación, afectación del clima laboral, bajo desempeño.	Proponer programas de bienestar a través de convenios con otras instituciones y estilos de salario emocional.

INFORME FINAL DE AUDITORIA

<i>Nombre de la empresa:</i>	Offline
<i>Proceso Auditado:</i>	Control

<i>Auditor:</i>	Susana Londoño Mejía, Alejandra Huertas y Alejandro Echeverri		
<i>Problemas</i>	Causas	Posible efecto en las Operaciones	Recomendaciones
Ausencia de indicadores de gestión en talento humano	Desconocimiento del impacto que tienen los indicadores para la toma de decisiones	Toma de decisiones descontextualizadas	Formular los indicadores de gestión más importantes y proponer un documento para la gestión y continuidad de los mismos.

Desarrollo de la Intervención

De acuerdo con los hallazgos encontrados en el diagnóstico, se planteó la propuesta de intervención y se comenzó a trabajar en su desarrollo.

Esta intervención se abordó desde el ciclo de vida del empleado: incorporación, adaptación, desarrollo y retiro, y a partir de allí se explican cuáles y cómo son los procesos que se deben ejecutar en la organización para atender las necesidades de talento humano.

La intervención a su vez contempla diversos entregables:

Un manual de gestión humana, en donde también desde la perspectiva del ciclo de vida del empleado, se exponen algunos aspectos de los procesos de talento humano más importantes en la organización.

Procedimientos de los procesos intervenidos: los cuales contienen el objeto, alcance, aspectos legales y desarrollo de los procesos abordados. Es decir, donde se explica al detalle el desarrollo de aquellos procesos de talento humano en cuestión, así como su pertinencia en el contexto.

Herramientas imprescindibles para llevar a cabo los procedimientos, por ejemplo, los formatos para la evaluación de candidatos y guía para la entrevista, dentro de los procesos de incorporación; la presentación de la inducción, en los procesos de adaptación; los formatos para la evaluación del desempeño y planes individuales de desarrollo, en los procesos de desarrollo; un tablero de indicadores, en el proceso de seguimiento organizacional. Así, sucesivamente, cada procedimiento contiene herramientas prácticas que posibilitan a la organización, la correcta ejecución de los procedimientos entregados.

A continuación, el detalle del desarrollo de la intervención:

9 Etapa previa

Antes de iniciar con el primer momento en el ciclo de vida del empleado, revisaremos dos criterios fundamentales que funcionan como prerequisites de los procesos definidos posteriormente en cada una de las etapas:

Identificación de las necesidades de personal en la organización

Perfiles de cargo

10 Marco Conceptual Etapa previa

10.1.1 Marco conceptual identificación de las necesidades de personal

Mondy y Noe referidos por Ana Cenaida en el texto Subsistema de Ingreso (2013), señalan como una de las fases en la planeación del talento humano, el pronóstico o identificación de las necesidades de personal en la organización, el cual se debe fundamentar en aspectos con alguna influencia en la operación actual y futura de la empresa, como lo son los proyectos en ejecución, el pronóstico de ventas, los avances tecnológicos, los cambios sociodemográficos y legislativos, entre otros.

Los datos históricos analizados en el contexto actual de la organización, son el insumo fundamental para realizar dichas proyecciones y con base en estas, desde el área de gestión humana, se podrá prever la estructura y número de personas necesarias para cumplir con las metas organizacionales.

10.1.2 Marco conceptual de perfiles de cargo

El puesto de trabajo puede considerarse como “la intersección donde se encuentran dos realidades complejas e interdependientes: la persona y la organización.” (Toro, 2002,p. 193)

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo pueden considerarse como uno de los elementos fundamentales para la gestión humana, ya que operan como insumo para los diferentes procesos del área, tales como: selección, gestión del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, y demás.

Lo anterior implica que en el puesto de trabajo convergen factores ambientales normativos, salariales, ubicaciones en una estructura específica - que obstaculizan o apalancan la posibilidad de ascensos - entre otros. A lo anterior, se suma una persona que trae consigo la posibilidad de transformación y dinamismo de los factores ya mencionados.

La recolección, el análisis y la descripción del cargo constituyen las fases del proceso. La primera etapa hace referencia a la búsqueda y compilación de información relevante de cada uno de los perfiles, donde es importante focalizar los esfuerzos en encontrar cuáles son los propósitos y las acciones claves del puesto, así como las competencias necesarias para un buen desempeño, las relaciones importantes para el desarrollo del mismo y los requerimientos en cuanto a formación, experiencia, conocimientos específicos, entre otros. De acuerdo con Ana Cenaida, dicha recolección se puede obtener a través de las siguientes técnicas: observación, entrevista con el titular, entrevistas grupales con expertos del puesto de trabajo, diarios y cuestionarios.

Luego de recopilada la información, se procede con su análisis y por último se plasma en formatos, conocidos como perfiles de cargo.

10.2 Intervención Etapa previa

10.2.1 Intervención de los perfiles de cargo

Dada la importancia de los perfiles de cargo en la gestión humana y teniendo en cuenta que en Offiline el levantamiento de los mismos había quedado inconcluso y además aquellos que se habían logrado concretar no tuvieron implicación práctica dentro de la gestión humana, decidimos realizar el levantamiento de varios de los perfiles faltantes y actualizar aquellos ya definidos por la organización.

Como parte de la intervención se entregan los siguientes documentos:

Anexo - Instructivo para la elaboración y/o modificación de los perfiles.

Anexo - Diccionario de Competencias.

Anexo - Perfiles de cargo:

- Área comercial:

Perfil Asistente comercial.

Perfil Director canal institucional.

Perfil Director canal mayorista.

Perfil Telemercaderista.

Perfil Dibujante.

Perfil Jefe de Diseño.

Perfil Asesor Comercial.

Perfil Vendedor.

- Área administrativa:

Perfil Coordinador Nomina.

Perfil Contador.

Perfil Coordinador Cartera.

Perfil Coordinador de Tesorería.

Perfil Diseñador producto y desarrollo.

- Área producción:

Perfil Coordinador de Calidad.

Perfil Carpintero.

Perfil Operario Ensamblador Divisiones.

Perfil Instalador.

Auxiliar de Producción.

Primera etapa del ciclo de vida del empleado dentro de la organización

11 Etapa de Incorporación

La Incorporación es la primera etapa en el ciclo de vida del empleado y hace referencia al proceso de ingreso de las personas a la empresa y desde el cual se da inicio a la formalización de la relación laboral. Por tanto, esta etapa inaugural del ciclo de vida del empleado, implica los siguientes procesos por parte de la organización, los cuales están regulados por el Código Sustantivo del Trabajo:

Reclutamiento.

Selección.

Contratación.

11.1 Marco Conceptual Etapa de Incorporación

11.1.1 Marco Conceptual del Reclutamiento:

Cuando hacemos referencia al proceso de reclutamiento aludimos al conjunto de procesos a través de los cuales se hace la divulgación de una vacante, buscando atraer los candidatos potencialmente aptos y dando a conocer al mercado laboral las oportunidades de empleo que ofrece la organización.

Este proceso se puede llevar a cabo de dos formas: reclutamiento por fuente interna o reclutamiento por fuente externa. De acuerdo con Luis R. Gómez, David Balking y Robert L Cardy referidos por Mónica García en su libro los macro - procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, la primera fuente es, cuando la organización considera que puede suplir la vacante con personas al interior de la empresa con la intención de incentivarlas a la realización de tareas más complejas y motivadoras. Esta forma de reclutamiento, cuando se puede llevar a cabo es particularmente conveniente, dado que como lo afirma Ana Cenaida propicia un mejor clima laboral gracias a la percepción de los empleados sobre la estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la organización. No obstante, esta opción podría también acarrear conflictos entre los candidatos internos que se postulan a la vacante. La segunda forma de reclutamiento, es explicada por Gary Dessler como “la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran para la organización)” pero que estarían interesados en vincularse a la misma. (Dessler, G, 1991, p. 97).

El reclutamiento externo se debería ejecutar después de haber agotado la posibilidad de realizarlo internamente, más cabe resaltar que buscar candidatos por fuera de la organización permite una

renovación, en cuanto a que llegan personas con conocimientos de modelos diferentes que podrían aportar al enriquecimiento de los propios en la organización.

A continuación, algunas de las fuentes externas de reclutamiento más importantes:

Universidades.

Bolsas de empleo.

Referencias de empleados.

Redes sociales.

Personas que han tenido algún contacto con la organización, mas no son empleados directos de la misma.

11.1.2 Marco Conceptual del Proceso de Selección

El proceso de selección puede concebirse como el conjunto de actividades por medio de las cuales se evalúa que un candidato cumpla con los requisitos o necesidades que tiene un cargo vacante en la organización. En palabras de Lucero Celis, citada por Ana Cenaida en el documento de subsistema de ingreso es “El proceso que tiende a hacer que converjan dos búsquedas, la de la organización y la del aspirante, y dos proyectos, el proyecto de vida del aspirante, y el proyecto organizacional de la empresa”. (Cenaida, 2013,p.38)

Igualmente, el proceso de selección busca, por medio de diferentes técnicas, simular o anticiparse al desempeño que tendría el candidato en el cargo vacante. Dado lo anterior cada organización define, de acuerdo con la naturaleza de sus cargos, cuales son las técnicas propicias para llevar a cabo la selección de su personal.

A continuación, algunas de las técnicas más utilizadas en los procesos de selección:

Pruebas de conocimiento.

Pruebas psicotécnicas.

Pruebas de aptitud.

Entrevistas: según el número de personas, pueden ser individuales o grupales; y según su propósito indagatorio, pueden ser preliminares, técnicas o de profundidad.

Assessment Center.

El proceso de selección culmina cuando es escogido el candidato que mayor ajuste muestra a las necesidades de la organización y que por tal razón se decide iniciar con su contratación.

11.1.3 Marco Conceptual de la contratación

Según el artículo 18 del Código Sustantivo de Trabajo la contratación laboral se refiere a la conjunción de tres elementos: prestación personal del servicio, remuneración y subordinación. Con base en lo anterior, es importante tener en cuenta que el proceso de contratación, inmerso en la etapa de Incorporación del ciclo de vida del empleado, se debe constituir según el marco legislativo de cada país. En Colombia, dicho marco legal está dado por el Código Sustantivo de Trabajo, el cual funciona como el compendio de artículos que rigen la relación laboral entre empleadores y empleados.

A continuación una breve aproximación a los tipos de contratos laborales permitidos por la legislación colombiana:

Contrato a término Indefinido: se caracteriza por no tener estipulado una fecha de terminación.

Particularidades:

Es el contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio.

El contrato a término indefinido tiene vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen.

Contrato a término Fijo: se caracteriza por tener una fecha de inicio y fecha finalización determinada. Debe constar siempre por escrito y se puede renovar cuantas veces se requiera.

Particularidades:

Si antes de la fecha del vencimiento del contrato, ninguna de las partes (empleado y empresa) informa por escrito la decisión de no prorrogar el contrato, con una antelación mínimo de treinta (30) días, el contrato se renueva automáticamente por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente, no obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales, es decir la cuarta renovación y siguientes, no podrán ser inferior a un (1) año.

En los contratos a término fijo inferior a un año, los empleados tienen derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

Contrato de Obra o labor: es un contrato cuya duración es definida pero su fecha exacta de vigencia es incierta. En términos del Código Sustantivo del Trabajo «por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada»

Particularidades:

El contrato obra o labor se podrá pactar verbalmente, no obstante, lo conveniente es hacerlo por escrito para evitar futuros malentendidos.

La relación laboral finaliza cuando se culmina la obra señalada en el contrato.

No es necesario enviar preaviso para notificar la finalización del mismo y por su naturaleza no existen prórrogas automáticas.

Es indispensable indicar que, además de la firma del contrato, hace parte de este proceso la afiliación del nuevo empleado al sistema de seguridad social, a saber, ARL, EPS, caja de compensación y fondo de pensiones.

Una vez firmado el contrato y ejecutado el proceso de afiliación al sistema de seguridad social, es necesario entregarle al empleado o tener ubicadas y listas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores (equipos de cómputo, elementos de protección personal, insumos básicos de funcionamiento como papelería, útiles, entre otros).

Por último, se debe citar al empleado al primer proceso de la etapa de Adaptación: la Inducción.

11.2 Intervención Etapa de Incorporación

11.2.1 Intervención Reclutamiento y Selección

Offline no contaba con documentos escritos que dieran cuenta de cómo se realizan los procesos de Reclutamiento y Selección. Adicionalmente, los procesos en cuestión se ejecutan cotidianamente en la organización de forma empírica. Por tal razón, nuestra intervención se concentró en la construcción de un procedimiento de reclutamiento y selección, que les sirviera, no sólo para suplir la necesidad de tener constancia escrita de cada uno de sus procesos, sino también, para abordar mejores formas de realizar dichas prácticas. Esta vez, teniendo como base para ambos procesos, los perfiles de cargos.

Igualmente, entregamos el formato para selección del candidato y el diccionario de competencias, que se pueden utilizar para, de manera práctica, comparar los atributos de cada candidato vs los requeridos por el cargo.

Adicional, desarrollamos un infográfico con recomendaciones claves para tener en cuenta antes de realizar una entrevista y una guía más detallada de los temas que son importantes indagar en una entrevista laboral.

Por otro lado dando alternativas de solución para una de las mayores quejas de los directivos de Offiline en cuanto a la dificultad para encontrar personal cualificado sobre todo para el área comercial y operativa se brindó las siguientes opciones:

- Se interrelaciona a Offiline con un ejecutivo de cuenta de la caja de compensación Comfenalco, donde primero se renueva la cuenta de la empresa para publicar vacantes de forma gratuita en el portal y segundo se le comenta a la empresa acerca del servicio igualmente gratuito de utilizar a Comfenalco como agente para minimizar o solventar las brechas que se tenga entre la formación o capacitación de los candidatos que vayan ser contratados y el perfil requerido por Offiline para determinado cargo. Esto como posible reparación de la desconexión entre la educación para el trabajo y las necesidades del mercado laboral.
- Se registró y familiarizo a Offiline con el Portal de Empleo de Uniminuto como forma de diversificar las fuentes de reclutamiento y gozar de servicios gratuitos adicionales en etapas como la entrevista y aplicación de pruebas de selección.

Anexo - Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Anexo - Formato Evaluación del candidato.

Anexo - Infográfico con recomendaciones.

Anexo - Guía básica para la entrevista.

11.2.2 Intervención Contratación:

Considerando que Offiline cumple con el marco legislativo nacional en cuanto a los procesos de contratación, nuestra intervención se centró en la documentación escrita de este procedimiento, esperando que la organización encuentre allí un documento de apoyo y consulta, que permita que el conocimiento no esté concentrado solo en la persona encargada de ejecutarlo. Sin embargo, adicional al procedimiento se construyeron algunos formatos de apoyo para el proceso de contratación.

Anexo - Procedimiento de contratación.

Anexo - Formato control de afiliación al sistema de seguridad social.

Anexo - Formato contratación a través de empresas de servicios temporales.

Anexo - Formato reporte de novedades para empresa temporal.

Anexo - Formato solicitud evaluación médica ocupacional.

Anexo - Formato vinculación de cuenta bancaria a la nómina.

Segunda etapa del ciclo de vida del empleado dentro de la organización

12 Etapa de Adaptación

La adaptación constituye la segunda etapa en el ciclo de vida del empleado y se puede entender como el proceso de adopción de hábitos y comportamientos que realiza una persona para responder de manera adecuada y coherente con las exigencias del medio. Por lo tanto, traspolando esto al contexto organizacional, podríamos comprenderlo como el conjunto de prácticas que ejecuta la organización para ofrecerle al nuevo empleado algunos criterios importantes que lo facultarán para responder a las exigencias del entorno. Siendo más específicos, a través de esta etapa se pretende integrar a una persona con la dinámica de la organización y de su cargo.

También cabe mencionar que este proceso empieza al concluir la contratación, cuando el nuevo empleado ingresa en una etapa de contacto más directo con la organización, donde se acentúa aquello que venía haciendo desde su primer acercamiento con la empresa: confrontar sus expectativas con la realidad organizacional. Este hecho, sumado a la incertidumbre que le produce al nuevo empleado incorporarse en un entorno relativamente desconocido, justifican los procesos de inducción y entrenamiento, como acciones indispensables para menguar dicha incertidumbre y transmitir al empleado información relevante que contribuirá a una mejor adaptación a la cultura organizacional y por ende, a un mejor desempeño.

Por lo anterior, se entiende que el nivel de adaptación que el empleado experimenta con la organización, el entorno laboral y con su tarea puede influir directamente en la satisfacción y el rendimiento del mismo, así como con el grado de identificación y compromiso que el empleado desarrolla hacia la empresa.

12.1 Marco Conceptual Etapa de Adaptación

12.1.1 Marco Conceptual Inducción

La inducción es el proceso inicial en el cual se le brinda información general al nuevo empleado sobre la organización, tal como el direccionamiento estratégico, el proceso productivo, las políticas generales, beneficios y servicios que se les brinda a los colaboradores; facilitando así la integración del personal nuevo a las dinámicas de la organización. Así que, en términos generales, como lo expone Gary Dessler la inducción hace parte del proceso de socialización que utiliza la empresa para inculcar a los empleados actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización. (Dessler, G, 1991).

De acuerdo con Jaime A. Grados, realizar un correcto proceso de inducción propicia los siguientes escenarios:

El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.

Crea actitud favorable hacia la empresa

Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo

Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral. (Grados, 2013)

12.1.2 Marco conceptual entrenamiento:

Para el propósito de este trabajo definimos entrenamiento como el proceso en donde se le expone al empleado la información concerniente a los procesos, y procedimientos del área; y las funciones, responsabilidades y obligaciones propias del cargo que se desempeñará. Es decir, el proceso de entrenamiento funciona como una extensión de la inducción general y/o corporativa.

12.2 Intervención Etapa de Adaptación.

12.2.1 Intervención Inducción y Entrenamiento.

Este proceso en Offiline se llevaba a cabo por medio de una escueta presentación en la que se le informaba al empleado aspectos generales de la empresa como la historia, misión, visión, objetivos de calidad y los productos fabricados, mas, se estaba obviando información que consideramos primordial como la estructura organizacional, el reglamento interno de trabajo, la política y los compromisos concernientes a la seguridad y salud en el trabajo, los beneficios para los empleados y demás reglas de juego (horarios, forma y periodicidad de los pagos, como reportarse en situaciones de enfermedad o calamidad, etc).

Asimismo, no existía en la organización un documento que sirviera de guía metodológica para entrenar al nuevo empleado en el cargo que desempeñaría, y, por tanto, no era posible llevar una trazabilidad del proceso, lo cual implicaba que no podían determinar si este estaba logrando el impacto deseado.

En vista de lo anterior consideramos pertinente documentar el procedimiento de inducción, indicando el contenido que se estima adecuado para posibilitar un buen proceso de adaptación. Adicionalmente, entregamos la presentación necesaria para dictar la inducción y un formato de control de inducción y entrenamiento, en donde los empleados pueden visualizar los contenidos, firmando aquellos temas que les fueron expuestos. Así pues, es posible asegurarse que a los nuevos empleados se les esté presentando la información completa.

En cuanto al entrenamiento, entregamos la propuesta metodológica que sirve de guía para que el jefe directo explique en su totalidad la información concerniente al área y al cargo que ocupará el empleado, y para que lo acompañe en este proceso de aprendizaje, de tal manera que se garantice la adquisición de conocimientos y desarrollo de destrezas necesarias para ejecutar dicho cargo. Así mismo el formato entregado sirve de insumo para el mismo empleado, ya que desde un principio conoce el propósito y la meta que se busca con el proceso del que participará.

La correcta implementación de este proceso propiciará que el empleado tenga las herramientas adecuadas para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo de acuerdo con estándares de calidad, productividad y seguridad.

Anexo - Presentación de la Inducción.

Anexo - Formato de Control de Inducción y Entrenamiento (Asistencia y Contenido).

Anexo - Formato de Evaluación de Inducción y Entrenamiento.

Tercera etapa del ciclo de vida del empleado dentro de la organización

13 Etapa de Desarrollo

La etapa de desarrollo contempla un conjunto de procesos que pretenden, por diferentes medios, garantizar condiciones propicias para el fortalecimiento de las capacidades del empleado, su calidad de vida, motivaciones y salud tanto física como mental. Logrando así que sus empleados estén más comprometidos y en mejores condiciones para alcanzar las metas organizacionales.

El conjunto de procesos que componen esta etapa son:

Compensación.

Gestión del Desempeño.

Capacitación.

Seguridad y Salud en el Trabajo.

Dicha etapa es de particular importancia puesto que ocupa la fase más larga del ciclo de vida del empleado. En ésta etapa se refuerza, o en su defecto, deslegitima todo lo alcanzado en las etapas previas. Por tanto, esta etapa constituye la oportunidad de incidir, por medio de diferentes planes, en la motivación, conocimientos y habilidades de los empleados, lo cual a su vez, tiene implicaciones directas en el desempeño y adicionalmente es la vía más directa para contribuir en el logro de los resultados que busca la organización.

Partiendo de la premisa expuesta en el párrafo anterior, podemos entonces inferir que la omisión o incorrecto desarrollo de los procesos que hacen parte de esta etapa, puede ocasionar costos de oportunidad por no lograr los índices de productividad deseados, altos costos de ausentismo o rotación por insatisfacción del personal, e incluso hasta incurrir en sanciones de índole legal que pueden afectar la imagen corporativa, las oportunidades de negociación con clientes y proveedores y bien importante, la estabilidad financiera de la empresa.

13.1 Marco Conceptual Etapa de Desarrollo

13.1.1 Marco conceptual de Compensación

Es el proceso en el cual se incluyen todas las formas de pago o retribuciones dadas a los empleados, producto de su trabajo. (Rodríguez, 2002)

La compensación está compuesta de la siguiente manera:

Compensación financiera: se entiende como el pago o remuneración que reciben los empleados por el desempeño de sus labores. (García, 2009).

Compensación no financiera: corresponde a todos aquellos aspectos que no son de índole económico, pero generan satisfacción en las personas y los persuade a quedarse en la organización.

Algunos ejemplos son: la estabilidad en el empleo, las oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y ascensos, el reconocimiento, la capacidad para tomar decisiones y la calidad de vida en el trabajo. (García, 2009).

La valoración de cargos, que se hace a partir del análisis de factores - como lo son la formación, experiencia, nivel de responsabilidad, impacto de las decisiones, entre muchos otros que pueden ser inherentes y comunes en todos los cargos de la organización - es el proceso que antecede la construcción de la estructura salarial. Existen diferentes métodos, unos cuantitativos y otros cualitativos, para valorar los cargos, pero quisiéramos focalizar nuestra atención describiendo brevemente uno de ellos, de naturaleza cuantitativa, que consideramos especialmente práctico y completo: el Método de evaluación por factores y puntos, diseñado por Merrill Lott.

El Método de evaluación por factores y puntos busca encontrar el valor relativo de los cargos, esto es, otorgarles una puntuación, a partir de unos criterios objetivos o factores*, que sirva para definir dónde se ubica un cargo respecto de los otros, en cuanto a si merece una mayor o menor remuneración.

*Características comunes en los cargos, por las cuales la organización está dispuesta a remunerar de una mayor o menor manera.

Para desarrollar esta metodología de valoración se deben:

Definir los factores de remuneración en la compañía.

Determinar los grados de cada factor.

Precisar el valor relativo de cada factor.

Determinación de valor de los grados de cada factor, de acuerdo con su comportamiento geométrico o aritmético.

Calificación del cargo según los factores.

Luego de tener la valoración de los cargos es posible diagnosticar qué tan equitativa es la compensación de la compañía. De igual modo, permite saber cual es el salario ideal de cada cargo, de acuerdo con el sistema definido.

13.1.2 Marco Conceptual de Desempeño:

El desempeño hace alusión al conjunto de actividades ejecutadas racionalmente por los empleados, en medio de un contexto organizacional específico, para obtener un resultado anhelado o previsto con anterioridad. (Toro, 2002)

La gestión del desempeño está estrechamente relacionada con todos los procesos de gestión humana, a saber, cuando se realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección, se busca encontrar a la persona que mejor desempeñará el cargo vacante; cuando se realiza la inducción, se contribuye al proceso de adaptación, que apalancará un mejor desempeño; cuando se llevan a cabo

el entrenamiento, se busca potencializar las habilidades de los empleados de acuerdo con las necesidades de la organización, impactando, nuevamente, el desempeño; cuando se hacen capacitaciones, se impacta el conocimiento de los empleados, lo cual a su vez, también fomenta un mejor desempeño.

Igualmente, dentro de la gestión del desempeño, la evaluación del mismo constituye una fase importante que pretende contrastar las actuaciones de las personas en la organización con lo que se espera de éstas. Es decir, se revisa la oportunidad, calidad y eficiencia de las actuaciones en comparación con los criterios establecidos objetivamente por la organización.

La evaluación de desempeño también faculta a la empresa para encontrar los criterios en los que es más pertinente desarrollar las capacidades de los empleados y por tanto la definición de los planes de capacitación y formación para posterior seguimiento. También, entrega elementos de juicio para que la organización pueda reconocer a aquellos empleados con desempeños notables.

13.1.3 Marco conceptual de capacitación y formación:

Los procesos de capacitación y formación se pueden concebir como el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje cuyo propósito es mejorar el desempeño o crecimiento humano; este proceso de enseñanza - aprendizaje busca desarrollar o modificar conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados en forma planeada, según las necesidades de cada organización y acorde a unos objetivos específicos que apalancan los lineamientos estratégicos. César Ramirez Cavassa (1993:42) va más allá al definir la capacitación como “la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y

que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y de futuro.”
(Ramirez, 1993, p.42)

Aun cuando en la teoría se presentan diversos enfoques y planteamientos sobre capacitación y formación, existe coincidencia en abarcar en este proceso las siguientes fases indispensables para alcanzar un buen modelo: Diagnóstico o evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación. (Harper y Lynch 1992; Chiavenato, 1995; Rue y Byars, 2000).

Diagnóstico o evaluación de necesidades: Esta fase tiene como propósito según Reza (2006) “obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”.

La detección de estas necesidades puede ser efectuada bajo 3 niveles de análisis propuestos por McGehhe y Thayer (1986): Análisis organizacional, análisis de recursos humanos y el análisis de operaciones y tareas.

Diseño: Consiste en seleccionar las acciones más apropiadas para atender cada una de las necesidades encontradas, en esta fase se responden cuestiones como Qué, Cómo, Dónde, Cuándo, Cuánto, Quién, A quienes. Que soporten el diseño del programa.

Implementación: Ejecución del programa de capacitación o formación

Evaluación: Se evalúan los resultados de impacto y satisfacción.

Reza Trosino, J. C (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México DF.:Panorama, P. 63-65.

13.1.4 Marco conceptual de seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y la salud de las personas en las organizaciones son aspectos fundamentales para la gestión, porque tienen como propósito aportar al bienestar y calidad de vida de éstos en función del cuidado y la prevención. La gestión de la seguridad y la salud en el trabajo tratándose de un tema crítico, se encuentra cobijado bajo el marco legal colombiano por la resolución 1111 de 2017 del ministerio del trabajo, la cual determina los criterios de estándares mínimos para la implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), el cual, considera desde la planificación del mismo, el diagnóstico de las condiciones de salud de los empleados, la identificación, valoración y control de peligros a los cuales están expuestos y la disponibilidad de recursos físicos, financieros y disponibilidad de personal para desarrollar y dar continuidad al sistema; también, considera en el SG desde la implementación y operación la ejecución de las acciones establecidas en la planificación y por último considera el seguimiento de los resultados obtenidos para propiciar mejoras en lo relacionado a la seguridad y salud en el trabajo.

13.2 Intervención etapa de desarrollo

13.2.1 Intervención de Compensación

Teniendo en cuenta que Offiline no cuenta con criterios definidos para la asignación de salarios se desarrolló la curva salarial por medio de un análisis nivel interno, el cual tiene su alcance en la asignación de salarios con equidad, la cual les servirá como herramienta para la toma de decisiones y establecimiento de políticas en la administración de los salarios.

Adicional, validando que la forma de compensación practicada se basaba sólo en remuneración nominal o financiera, se entregan varios planes de beneficios que se pueden traducir en compensación no financiera, e igualmente se entrega un plan de reconocimientos, el cual se desarrollará de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

Anexo - Procedimiento de compensación: Contiene plan de beneficios, plan reconocimientos, métodos para la definición de nuevos salarios.

Anexo - Curva salarial.

Anexo – Formato Diploma para plan de reconocimiento.

13.2.2 Intervención de Capacitación y Formación

Offline contempla entre las actividades de capacitación sólo temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo y son realizadas por la ARL Colmena pero, considerando que la capacitación y la formación deben trascender de lo normativo e impactar a la operación y a la calidad de vida de las personas, se desarrolló un documento de gestión en el cual se describen las etapas para el diseño de un programa de capacitación y formación, también se diseñó una herramienta que les permitirá identificar las necesidades de formación que podrían ser cubiertas con ayuda de los proveedores o prestadores de servicios propuestos en el documento de gestión.

Anexo - Documento de gestión.

Anexo - Herramienta para identificación de las necesidades de formación.

Anexo - Formato de registro de planes de capacitación y formación.

Anexo - Formato de evaluación de capacitación y formación y Tabulación de resultados.

Anexo - Formato de asistencia a la capacitación y formación.

13.2.3 Intervención de Desempeño

Dada la capacidad instalada de la organización para evaluar, monitorear y reforzar aspectos concernientes a la gestión del desempeño, quisimos centrar nuestros esfuerzos en sólo dos de los procesos claves en dicha gestión: la evaluación para diagnosticar el desempleo individual de los empleados y los planes individuales de desarrollo que se constituyen como la definición de las acciones que se consideran apropiadas para eliminar la brecha entre el desempeño real y el esperado por la organización.

Entonces, la intervención comienza con la entrega del procedimiento de evaluación de desempeño, donde se expone desde el alcance y los objetivos, hasta el paso a paso de este proceso indicando que son fundamentales los planes que surgen a partir del diagnóstico, es decir, los planes individuales de desarrollo.

En este mismo sentido, se entrega una herramienta para cada área (Producción, Administrativa y Comercial) para realizar la evaluación individual de cada uno de los empleados pertenecientes a la misma, de acuerdo con las competencias y características requeridas. La evaluación del desempeño consta de dos formatos por área: el que diligencia el jefe valorando el desempeño de su colaborador y la autoevaluación por parte del empleado.

Asimismo, la evaluación del desempeño consta de tres elementos: la valoración de los conocimientos en la ejecución de las labores cotidianas, la evaluación de aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y la evaluación del empleado y el jefe con relación a comportamientos relacionados con cada una de las competencias corporativas y de su área.

También se entrega un formato para registrar los planes individuales de desarrollo que es quizá, sumado al seguimiento de los mismos, unas de las actividades de desempeño más valiosas para el logro de los objetivos.

Anexo- Procedimiento de Evaluación de Desempeño

Anexo – Evaluación de Desempeño para empleados de producción

Anexo – Evaluación de Desempeño para empleados de administrativos

Anexo – Evaluación de Desempeño para empleados de comerciales

Anexo – Formato de Planes Individuales de Desarrollo

13.2.4 Intervención de seguridad y salud en el trabajo

Éste proceso si bien se hace mención en el manual con el objeto de darle visualización por la importancia e impacto que tiene para la continuidad del negocio, no fue sujeto de nuestra intervención, a razón de que su gestión se encuentra en desarrollo junto con la ARL y es este aliado quien realiza las veces de interventor y auditor en la implementación del sistema de gestión.

Cuarta etapa del ciclo de vida del empleado dentro de la organización

14 Etapa de Retiro

La etapa de retiro se entiende como el conjunto de procesos por medio de los cuales se da trámite a una terminación de contrato en cualquiera de los escenarios planteados por la legislación laboral, esperando hacer un proceso que no solo cumpla con este marco legal, sino que también se realice

de manera responsable con los empleados generando así que la empresa conserve su buen nombre entre los ex- empleados de la misma.

14.1 Marco Conceptual Retiro:

Es el proceso mediante el cual se da por terminada la relación laboral, esta se puede presentar por alguna de las siguientes formas:

Cumplimiento de la vigencia del contrato: Se da cuando se cumple la fecha de terminación registrada en el contrato laboral o prórrogas del mismo o cuando se finaliza la obra para la cual fue contratado.

Particularidades:

- Aplica para contratos a término fijo y obra o labor.
- Aplica liquidación definitiva del contrato, pero no indemnización.

Renuncia: Se da cuando el empleado voluntariamente presenta una carta a la empresa notificando la intención de dar por terminado el contrato laboral.

Particularidades:

- Se puede presentar en todo tipo de contrato laboral.
- Se recomienda realizar entrevista con el empleado para conocer su motivo de renuncia
- Debe quedar documentada la terminación del contrato, se debe registrar la causal o motivo de la renuncia. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.

- Aplica liquidación definitiva del contrato, pero no indemnización.

Terminación de contrato con justa causa: Se da cuando la empresa decide terminar unilateralmente la relación laboral fundamentada desde la justa causa de terminación.

Particularidades:

- Se encuentra regulado por el Senado de la República mediante el código sustantivo de trabajo (CST) en el artículo 62.
- Se puede presentar por violación al reglamento interno de trabajo o por cualquiera de las causas establecidas en el artículo 62 del código sustantivo de trabajo (CST).
- Se requiere de un proceso disciplinario donde la empresa exprese las razones de terminación y el empleado su defensa.
- Debe quedar documentada la terminación del contrato, se debe registrar la causal o motivo de terminación de contrato con justa causa con las evidencias y debe ser firmado por el empleado y la empresa. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.
- Aplica liquidación definitiva del contrato, pero no indemnización.

Terminación de contrato sin justa causa: Se da cuando la empresa decide terminar unilateralmente la relación laboral fundamentada en decisiones gerenciales y/o estratégicas y no desde la justa causa de terminación.

Particularidades:

- Se pueden presentar en todo tipo de contrato laboral.

- Se recomienda realizar entrevista con el empleado para darle a conocer la decisión de la empresa.
- Aplica liquidación e indemnización acorde a lo establecido en la ley.

Pensión de vejez: Se da cuando el empleado cumple con los criterios establecidos por el gobierno nacional para disfrutar de la pensión (prestación económica entregada mensualmente con naturaleza vitalicia) los cuales son: Edad mínima para hombres y mujeres y cotización mínima de semanas al sistema general de seguridad social.

Particularidades:

- Para asesoramiento tanto de la empresa como del empleado se puede acudir al fondo de pensiones escogido por el empleado.
- El proceso a seguir por la empresa es terminar el contrato con justa causa, argumentada la justa causa de acuerdo al código sustantivo de trabajo, numeral 14 del artículo 62.
- Aplica liquidación definitiva del contrato, pero no indemnización.
- Se recomienda vincular con el programa de capacitación para preparar al empleado para afrontar su nuevo ciclo de vida.

14.2 Intervención de Retiro

Siendo consecuentes con la realidad de Offiline donde no se realiza ningún tipo de procedimiento o formalización al momento de dar por terminada la relación laboral, se les entrega en el manual la conceptualización de los tipos de retiro y las particularidades que en cada uno de éstos se deben

tener en cuenta, adicional, se desarrolla un guía para realizar la entrevista de desvinculación para los casos que aplicase.

Anexo- Formato de entrevista de desvinculación.

Anexo - Manual Gestión Humana (conceptualización de los tipos de retiro).

15 Seguimiento Organizacional

15.1 Marco conceptual Seguimiento Organizacional

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados de éstas en comparación con los objetivos planteados (Chiavenato, 2001).

El seguimiento organizacional es un proceso transversal a los demás procesos de gestión humana, pues busca llevar a términos cuantitativos la ejecución de todos los procesos para así garantizar su trazabilidad y definir planes que permitan mejorar los resultados de los procesos desarrollados en cada una de las etapas planteadas.

15.2 Intervención Seguimiento Organizacional

De acuerdo con la dinámica organizacional encontrada en Offiline, caracterizada por la ausencia de controles y seguimientos a la gestión humana, se plantean y formulan algunos indicadores de naturaleza financiera, de procesos y de satisfacción que les servirán de insumo para medir, cuantificar y valorar la gestión en términos de la gestión humana, facilitándose así, la toma de decisiones.

Anexo - Tablero de indicadores (conceptualización y formulación).

- La Gestión Humana siendo un proceso de vital importancia en la organización con un papel protagónico como aliado estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales, se recomienda revisar el direccionamiento estratégico que actualmente se tiene, para validarlo y finalmente plasmarlo y divulgarlo a todos los empleados, esto siendo el primer paso para crear una estrategia de gestión humana de la cual se desprenda el que-hacer de cada una de las etapas del ciclo de vida del empleado dentro de la organización.
- Debido a la importancia e impacto que tiene la gestión humana dentro de la organización se recomienda asignar a una persona con una formación, experiencia y competencias definidas para liderar y dar gestión a todos los procesos de gestión humana; con ésta asignación se lograría visualizar la gestión humana, impactar directamente en la continuidad del negocio y en el bienestar y estabilidad de los empleados.

En el momento los procesos que incipientemente se realizan en Offiline están bajo la responsabilidad de una persona con formación tecnológica en costos y presupuestos pero que carece de formación integral desde lo administrativo con énfasis en gestión humana.

- En las conversaciones con el personal de la organización al momento de la elaboración de los perfiles de cargo se identifica que las aprendices tienen bajo su responsabilidad funciones de impacto directo sobre la operación del negocio; por lo tanto se recomienda revisar las funciones asignadas a las aprendices y reasignarlas a personal con contrato laboral o de mayor estabilidad y conocimiento de la organización, esto, porque las aprendices entendiendo la naturaleza de su proceso de formación y aprendizaje pueden

desde el desconocimiento llevar a la empresa a materializar riesgos o incumplimientos graves ante los entes reguladores de la relación laboral o ante clientes y proveedores, poniendo en riesgo las relaciones comerciales.

17 Lista de referencias

- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos, 2da edición. Impreso en Santa Fe de Bogotá, Colombia.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*, 3ª edición. Recuperado el 4 marzo de 2018, de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Secretaría Senado. Código Sustantivo del Trabajo, versión abril 2018, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Velasquez, Ana (2013). *Subsistema de Ingreso*.
- Toro, Fernando (2002). *Desempeño y Productividad*.
- García, Mónica (2009). *Los macro - procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humano*.
- Dessler, Gary (1991). *Administración de Personal*.
- Grados, Jaime A. (2013). *Reclutamiento, contratación e inducción del personal*.
- Rodriguez, Joaquin (2002). *Administración de Personal*.
- Ramirez, Cesar (1993). *Vicios y virtudes de la capacitación*.
- Rue, Leslie y Byars, LLOYD (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*.
- McGehhe y Thayer (1986). *Análisis Organizacional, Análisis de Recursos Humanos y el Análisis de Operaciones y Tareas*.
- Reza, Jesús C (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*.
- Grupo Éxito - *Manual Evaluación del Desempeño*.